

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันนี้การดำเนินธุรกิจต้องดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอนและเผชิญกับความ
เสี่ยงต่าง ๆ เช่น จากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี
กฎระเบียบของทางราชการ และกระบวนการทำงาน การที่ผู้บริหารจะดำเนินงานภายใต้ความไม่
แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการที่วางไว้และ
ก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นรวมถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ
ดำเนินงาน เช่น ลูกค้า เจ้าหนี้ รัฐบาล และพนักงานของบริษัทหรือองค์กร เครื่องมือที่จะช่วยให้
สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างหนึ่งคือ การควบคุมภายใน(Internal Control) เนื่องจากการควบคุม
ภายในจะช่วยสร้างความเข้าใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย กฎ ข้อบังคับและ
ระเบียบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ช่วยป้องกันทรัพย์สินมิให้เกิดการสูญหาย
หรือนำไปใช้ในทางที่ผิด ทำให้ทรัพย์สินสามารถให้ใช้งานได้นาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงาน
สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

บทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎี แนวคิดการศึกษาเรื่องการควบคุมภายใน คือ การควบคุมภายใน
แนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO ระบบการควบคุมภายในของธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตร สาขาหอจด จังหัดเชียงใหม่ รวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

การควบคุมภายใน (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2548: 5-24)

สมาคมผู้ตรวจสอบบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) ให้ความจำกัดความระบบการ
ควบคุมภายในว่า “การควบคุมภายใน คือ แผนการจัดแบ่งส่วนงานและวิธีการทำงานที่ประสาน
สัมพันธ์กัน ซึ่งองค์กรใช้ปฏิบัติเพื่อดูแลรักษาทรัพย์สินเพื่อตรวจความถูกต้องและเชื่อถือได้ของ
ข้อมูลทางการเงิน การบัญชี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติ
ตามนโยบายที่กำหนด”

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน การควบคุมภายในซึ่งผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้กำหนด มี
วัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ถูกต้องเหมาะสมคือ

1. ด้านการดำเนินงาน (Operations) วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงาน คือ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทที่มีอยู่คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) เครื่องจักร (Machine) และการจัดการ (Management) หรือ 5 – M ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ได้ผลคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารองค์กรกำหนด

2. ด้านรายงานทางการเงิน (Financial Report) ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา เพื่อเป็นข้อสนเทศที่มีคุณภาพเหมาะสมให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนทั่วไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจ ความถูกต้อง เชื่อถือได้ดังกล่าวเกิดขึ้นจากการควบคุมภายในที่กำหนด เช่น วิธีการจัดเก็บข้อมูล การป้อนข้อมูล การประมวลผลและการออกรายงาน เป็นต้น

3. ด้านการปฏิบัติ ระเบียบและนโยบาย (Compliance with Applicable Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจต้องสอดคล้องหรือเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย โครงการ แผนงาน และมติของคณะกรรมการ

การควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านข้างต้น บางครั้งสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ของการควบคุมได้อย่างชัดเจน แต่บางกรณีมีหลายวัตถุประสงค์คาบเกี่ยวกัน จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องตัดสินใจว่าองค์กรจะกำหนดมาตรการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน คือ การสร้างความมั่นใจว่า

- 1) การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 2) การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหารที่กำหนดไว้
- 3) การอนุมัติรายจ่ายทุกรายการโดยผู้มีอำนาจ
- 4) ได้บันทึกทรัพย์สินไว้ครบถ้วน มีการดูแลรักษาทรัพย์สินและป้องกันการสูญหาย หรือการชำรุดเสียหายไว้อย่างรัดกุม

5) ได้ป้องกัน และค้นพบการทุจริตหรือข้อผิดพลาดได้

6) เอกสารและสมุดบันทึกได้จัดทำไว้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และสามารถให้

ข้อมูลที่เหมาะสมและเชื่อถือได้

ลักษณะการควบคุมภายในที่ดี

กิจการแต่ละแห่งมีลักษณะธุรกิจแตกต่างกัน ทำให้มีความต้องการระบบการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดีมีดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งส่วนงานและกำหนดความรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการปฏิบัติงานจะกำหนดการบันทึกข้อมูลและการดูแลทรัพย์สินให้แตกต่างกัน

2. มีระบบควบคุมทางบัญชีที่ดี คือ

2.1 มีการอนุมัติรายการบัญชี

2.2 มีผังบัญชี คู่มือทางบัญชีและนโยบายบัญชี เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลทางบัญชีเป็นไปอย่างเรียบร้อยและสอดคล้องกับรายการทางบัญชีที่ต้องการ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลเป็นประโยชน์ในการควบคุมทรัพย์สิน กำหนดความรับผิดชอบของพนักงานบางเรื่องและช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วและสม่ำเสมอ

2.3 มีการควบคุมโดยงบประมาณ เป็นมาตรการในการประเมินผลงาน

2.4 มีระบบบัญชีต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทำให้กิจการต้องมีข้อมูลทางบัญชีที่สมบูรณ์และทำให้ข้อผิดพลาดหรือการทุจริตต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ยาก

2.5 เอกสารประกอบรายการบัญชีและแบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องควรมีหมายเลขกำกับเพื่อให้สามารถควบคุมได้และใช้หลักในการประมวลข้อมูลทางบัญชี

3. มีแนวทางปฏิบัติที่ดี กิจการ โดยทั่วไปจะจำแนกตำแหน่งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าปฏิบัติอย่างไร การมอบหมายหน้าที่การงาน วิธีปฏิบัติและนโยบายต่าง ๆ จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการโต้แย้งหรือการปิดความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจะต้องจัดทำเป็นระเบียบขึ้นไว้เพื่อให้ถือปฏิบัติ

4. พนักงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อผลสำเร็จของหน่วยงาน เพราะการใช้พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่มอบหมาย อาจนำความเสียหายมาสู่กิจการได้ง่าย แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าหากใช้ผู้ที่มีคุณสมบัติสูงกับงานที่ไม่ต้องการความรู้ ความสามารถ เช่นนั้น ก็จะทำให้เกิดความไม่ประหยัด เป็นการสูญเปล่าได้เช่นกัน การใช้พนักงานที่เหมาะสมนี้จะเริ่มตั้งแต่การรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรมด้วย

ลักษณะการควบคุมภายใน อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะการควบคุมภายในทั่วไป

กิจการเกือบทุกกิจการได้นำการควบคุมภายในทั่วไปมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมขั้นต้นต่อการดำเนินการเพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ของรายการที่เกิดขึ้น โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การให้หมายเลขเรียงลำดับไว้ล่วงหน้า (Numbering) เป็นการกำหนดเลขหมายหรือประทับเลขหมายเอกสารล่วงหน้าเพื่อควบคุมการใช้ โดยการบันทึกลำดับหมายเลขที่ใช้ไปถ้ามีเลขหมายที่ขาดหายไปจะต้องทำการสืบสวนเพื่อหาเหตุผล เอกสารที่ยกเลิกควรระบุไว้ในเอกสารนั้น

และเก็บเข้าแฟ้มเรียงลำดับเลขที่ไว้ ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อจะให้ทราบว่าเอกสารต่าง ๆ ได้ใช้ไปและบันทึกไว้อย่างครบถ้วน

1.2 การตรวจสอบเอกสารเปรียบเทียบกับเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (One for One Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้อง เช่น ตรวจสอบใบถอนเงินฝาก หรือเช็คที่เขียนขึ้นเพื่อชำระแก่เจ้าหนี้กับใบกำกับสินค้า (Invoice) ของผู้ขาย เป็นต้น

1.3 การจับคู่เอกสาร (Matching) เป็นการจับคู่เพื่อเปรียบเทียบ มีลักษณะคล้ายคลึงกับ One for One Checking คือ การเปรียบเทียบเอกสารกับเอกสารแต่ที่แตกต่างกันก็จะมีกรตั้งเพิ่มรอไว้ เพื่อที่จะได้รับเอกสารอื่นมาเปรียบเทียบการควบคุมการรับเอกสารคืน ถ้าเอกสารขาดหายก็จะทราบได้วิธีนี้จะช่วยตรวจสอบและครบถ้วนด้วย

1.4 การควบคุมยอดรวม (Batch Totals) เป็นการควบคุมยอดรวมเอกสารทั้งจำนวนเอกสารและจำนวนวงเงิน ก่อนการลงบันทึกข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับยอดรวมของรายการที่บันทึก ถ้าไม่ตรงกันก็จะต้องหาที่ผิดพลาดและแก้ไข ส่วนมากจะใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้บันทึกไว้

1.5 บัญชีคุมยอด (Total Balance) คือ การบันทึกยอดรวมลงในบัญชีแยกประเภทหรือบัญชีคุมเพื่อนำมากระทบยอดรวมของบัญชีย่อยทั้งหมดวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีการกระทบยอดโดยสม่ำเสมอในระยะเวลาอันสมควร และถ้ามีข้อแตกต่างก็ควรหาคำอธิบายหรือสาเหตุด้วยวิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงความครบถ้วนและถูกต้องของบัญชีย่อย

1.6 การอนุมัติรายการ (Initials) เป็นการอนุมัติรายการก่อนดำเนินการ การบันทึกการอนุมัติควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการลงชื่ออนุมัติหรือการ Initials วิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่ารายการนั้นเป็นรายการที่เชื่อถือได้

1.7 การตรวจลึก (Scrutiny) เป็นการทบทวนรายการเพื่อค้นหารายการผิดปกติซึ่งอาจจะผ่านเข้ามา ตัวอย่างเช่น ยอดติดลบในบัญชีลูกหนี้ รายการสั่งซื้อของจากลูกค้าที่เกิด Credit limit ยอดติดลบในบัญชีสินค้าคงเหลือ เป็นต้น

1.8 การตรวจนับตัวจริง (Actual Count) เป็นการตรวจนับสินค้า หรือสิ่งของทรัพย์สินที่มีอยู่จริงเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเอกสาร เช่น การตรวจนับสินค้าคงเหลือ การตรวจนับเงินสด การตรวจนับทรัพย์สิน เป็นต้น เป็นการตรวจให้ทราบถึงความครบถ้วนถูกต้องและทราบสภาพที่แท้จริงของทรัพย์สิน

1.9 การตรวจคำนวณบวกเลขและกระทบยอด (Accuracy Test) เป็นการพิสูจน์ความถูกต้องของตัวเลขในบัญชีซึ่งถือว่าเป็นหลักฐานที่เชื่อถือได้มาก เช่น การบวกเลข การคำนวณค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เป็นต้น

2. ลักษณะการควบคุมภายในของสถาบันการเงิน

การควบคุมภายในของสถาบันการเงินมีอยู่มากมายและค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งแต่ละกิจการก็อาจจะมีลักษณะผิดแผกแตกต่างกันออกไปในรายละเอียด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบอยู่ภายในระบบขององค์กรนั้น ๆ เช่น ขนาดของการประกอบกิจการ ลักษณะและชนิดของบริการ ระบบการบัญชี จำนวนพนักงาน วิธีการที่นำมาใช้อาจมีลักษณะพิเศษแต่ทุกสถาบันการเงินก็มีระบบการควบคุมภายในลักษณะคล้าย ๆ กัน ซึ่งเรียกว่า Internal Control หรือ Internal Safeguards หรือ Internal Checks โดยมีลักษณะการควบคุมดังนี้ คือ

2.1 การควบคุมโดยการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) หมายถึง การกำหนดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่ามีส่วนร่วมในการผ่านรายการแต่ละขั้นตอน โดยให้แต่ละคนแบ่งแยกหน้าที่กันทำเป็นตอน ๆ ไปและจะต้องกำหนดหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนไว้ให้ชัดเจนในแต่ละหน้าที่ที่จะต้องระบุนอำนาจและความรับผิดชอบให้เป็นที่แน่นอนและเข้าใจกันดีโดยทั่วกัน

2.2 การควบคุมการปฏิบัติงานโดยสองฝ่าย (Dual Control) เป็นระบบการควบคุมที่มีลักษณะคล้ายกับระบบควบคุมภายในประเภทแบ่งแยกหน้าที่แตกต่างกัน คือ เป็นระบบการควบคุมภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติของคน ๆ หนึ่งจะต้องถูกตรวจสอบโดยบุคคลอีกคนหนึ่งหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำงานของบุคคลหนึ่งจะต้องได้รับการตรวจสอบการทำงานนั้นโดยบุคคลที่สองทั้งบุคคลที่หนึ่งและบุคคลที่สองต่างจะต้องร่วมกันรับผิดชอบในรายการที่เกิดขึ้นตามปกติมักจะกำหนดให้บุคคลอย่างน้อย 2 คน ลงนามกำกับกับการปฏิบัติงานของตนลงในเอกสารประกอบรายการที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เพื่อเป็นหลักฐานความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับรายการที่เกิดขึ้นนั้น ได้กระทำโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจอย่างถูกต้อง ได้มีการบันทึกรายการที่เกิดขึ้นไว้อย่างถูกต้องและรายการนั้นได้จัดทำไว้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ทุกประการ

2.3 การควบคุมการดูแลรักษาทรัพย์สินร่วมกัน (Joint Custody) หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่อยู่ภายใต้การร่วมรู้เห็นของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และทุกคนต่างก็ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการดูแลป้องกันทรัพย์สินหรือการจดบันทึกรายการที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. การจัดเก็บเงินสดคงเหลือเมื่อสิ้นวันจะต้องมีผู้ร่วมรู้เห็นของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. การถือกุญแจตู้নিরภัยหรือห้องมั่นคงซึ่งจัดเก็บเอกสารสำคัญของธนาคารหรือทรัพย์สินสำคัญและมีมูลค่ามาก เช่น หลักทรัพย์หรือตราสารต่าง ๆ เงินสด ตราดุนมีอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เป็นต้น

2.4 การควบคุมโดยการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ (Independent Balancing) ระบบบัญชีในปัจจุบันทุกแห่งจะให้ระบบบัญชีคู่ (Double Entry) และตามหลักการบัญชีคู่นี้ทุกรายการ

ทางการเงินที่ผ่านบัญชีไปจะต้องได้ดุล (Balance) กันเสมอ เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการจดบันทึกประมวลผลของเรื่องราวในทางบัญชีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น หมายถึง การบันทึกทางการเงินทุกรายการจะต้องได้ดุลกันและสามารถพิสูจน์สอบย้อนกลับได้ทุกขณะด้วย

ดังนั้น กิจการที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี จึงมักสร้างหลักการควบคุมโดยการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ (Independent Balancing) ไว้ให้ครอบคลุมจุดที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึงโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน และมีรายงานที่เกี่ยวข้องกับผลการพิสูจน์นั้นส่งให้ฝ่ายจัดการทราบเป็นระยะ ๆ ตามที่เห็นสมควร ซึ่งเท่ากับว่าในองค์กรนั้นได้มีระบบการควบคุมภายในเพิ่มขึ้น โดยอัตโนมัติอีกระบบหนึ่ง เช่น

1. การควบคุมโดยพิสูจน์ยอดบัญชีคุม สถาบันการเงินกำหนดให้การบันทึกบัญชีจะต้องแล้วเสร็จวันต่อวันด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว การควบคุมความถูกต้องของการบันทึกบัญชีประจำวัน คือ การกำหนดให้พนักงานบัญชีต้องออกงบทดลองทุก ๆ สิ้นวัน เพื่อเป็นเครื่องพิสูจน์ความถูกต้องขั้นต้นอย่างหนึ่ง โดยพิสูจน์ว่ารายการทุกรายการที่เกิดขึ้นประจำวันนั้นได้มีการนำมาผ่านบัญชีครบถ้วนนั้นก็หมายความว่า งบทดลองแต่ละวันต้องได้ดุลทุกวัน และการพิสูจน์ยอดงบทดลองประจำวันควรกำหนดให้พนักงานที่ไม่ได้ลงบัญชีเป็นผู้จัดทำ

2. การควบคุมโดยการพิสูจน์ยอดเป็นรายบัญชีเช่น บัญชีเงินสดกับรายละเอียดการรับ - จ่ายเงินสด ของพนักงานการเงินในแต่ละวัน

3. การพิสูจน์ยอดความถูกต้องของการบันทึกบัญชีประจำวันของบัญชีเงินฝากแต่ละประเภท

2.5 การควบคุมโดยการแจ้งตัวอย่างลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจ (Authorized Signature) เนื่องจากเอกสารและตราสารของแต่ละสถาบันการเงินมีเป็นจำนวนมาก หลายชนิด หลายลักษณะและมีปริมาณมากที่สถาบันการเงินแต่ละแห่งติดต่อกันหรือหักโอนบัญชีกันเพื่อประโยชน์ในการควบคุมร่วมกันให้เกิดความมั่นใจว่าเอกสารตราสารเหล่านั้นมาจากสถาบันการเงินและเป็นของสถาบันการเงินนั้น ๆ จริง จึงเกิดมีระบบการแจ้งตัวอย่างลายมือชื่อผู้รับมอบอำนาจให้กระทำการแทนสถาบันการเงินนั้น ๆ ได้ เพื่อให้ฝ่ายที่ได้รับเอกสารตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งว่าเป็นเอกสารที่กระทำการในสถาบันการเงินนั้น ๆ จริง

การแจ้งตัวอย่างลายมือชื่อนี้จะแจ้งให้แก่บรรดาสถาบันการเงินและตัวแทนที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมดรู้ว่าในสถาบันการเงินของตนมีพนักงานผู้ใดบ้างที่มีอำนาจกระทำการใด ลักษณะใดจึงจะมีผลผูกพันต่อสถาบันการเงินของตน เช่นการมอบอำนาจพนักงานไว้เป็นกลุ่ม ได้แก่

กลุ่ม ก. มีอำนาจลงนามในตราสารการเงินได้ทุกชนิด

กลุ่ม ข. มีอำนาจลงนามในตราสารการเงินได้โดยลงนามร่วมกลุ่ม ก.

กลุ่ม ค. มีอำนาจลงนามในเอกสารอื่น ๆ ตามที่ระบุแจ้งไว้

ระบบที่กล่าวมานี้มีประโยชน์ คือ เพื่อให้ฝ่ายรับเอกสารนำไปใช้ตรวจสอบลายมือชื่อในเอกสารหรือตราสารทางการเงินที่ตนได้รับ เป็นเอกสารที่ลงนามโดยผู้มีอำนาจที่ถูกต้องของสถาบันการเงินนั้นหรือไม่ และเป็นการควบคุมภายในของสถาบันการเงินเองว่าเอกสารหลักฐานที่ได้รับจากต่างสาขาหรือต่างหน่วยงานนั้นกระทำโดยผู้มีอำนาจอย่างแท้จริง เช่น บัตรตัวอย่างลายมือชื่อผู้ได้รับมอบอำนาจของสถาบันการเงินซึ่งสถาบันการเงินแจ้งให้ทราบ โดยจัดเก็บไว้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ตรวจลายมือชื่อผู้ได้รับมอบอำนาจ

2.6 การควบคุมโดยรหัส (Code Control) ธุรกิจของสถาบันการเงินเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นจำนวนมากและต้องการความรวดเร็ว เช่น กรณีการโอนเงินโดยทางโทรสารซึ่งจำเป็นต้องปกปิดเป็นความลับสุดยอดเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อื่นรู้ความลับรวมทั้งป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นต้องใช้รหัสแทนซึ่งแต่ละสถาบันการเงินจะกำหนดรหัสขึ้นใช้เองเป็นคู่มือรหัสต้องให้มีการควบคุมเป็นความลับสุดยอดและต้องจำกัดตัวบุคคลที่รู้รหัสและควบคุมการถอดรหัสกันเป็นพิเศษ มีการเปลี่ยนแปลงรหัสเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม เช่น

รหัสทั่วไปใช้สำหรับแจ้งยอดเงินสดคงเหลือประจำวัน

รหัสพิเศษใช้สำหรับเงินโอนธนาคาร เงินฝากต่างสำนักงาน

รหัสตู้নিরภัยควรทราบเฉพาะผู้รับผิดชอบ

รหัส Password ของพนักงานที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

2.7 การควบคุมโดยการใช้หมายเลข (Number Control) หลักการควบคุมภายในของสถาบันการเงิน ก็เช่นเดียวกับธุรกิจใหญ่ลักษณะอื่น ๆ ที่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการควบคุมโดยการใช้หมายเลขและนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่

1. การให้หมายเลขบัญชีลูกค้า เช่น เลขที่บัญชีเงินฝากและเงินกู้
2. การให้หมายเลขใบแบบฟอร์มตราสารการเงิน เช่น เช็ค ดร๊าฟ ตัวแลกเงินและใบเสร็จรับเงิน
3. การให้หมายเลขบนตราสารของบุคคลอื่น จำเป็นต้องให้หมายเลขเพื่อการควบคุมภายในและสะดวกในการอ้างอิงค้นหา เช่น เช็ค ตัวแลกเงิน เอกสารตราสารที่ส่งมาเรียกเก็บ
4. การให้หมายเลขบนทรัพย์สิน เช่น เครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมตรวจนับ
5. การให้หมายเลขเล่มที่ของสมุดบัญชีเงินฝาก การใช้การควบคุมโดยการใช้หมายเลขนั้น ควรใช้ควบคู่ไปกับการควบคุมด้านอื่นด้วย

6. การควบคุมแบ่งแยกหน้าที่ เช่น เอกสารตราสาร โอนเงิน ใบเสร็จรับเงินมีอยู่หลายฉบับในหนึ่งชุดควรจัดเก็บแยกกันไว้ตามหน้าที่การปฏิบัติงาน

7. แบบพิมพ์ที่เกี่ยวกับการเงินหรือแบบพิมพ์สำคัญ ยังไม่นำมาใช้ควรเก็บรักษาไว้ภายใต้การควบคุมดูแลรักษาทรัพย์สินร่วมกัน (Joint Custody)

2.8 การควบคุมโดยการบังคับให้หยุดพักผ่อน (Mandatory Vacations) พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีโอกาสกระทำทุจริตได้ หรือทำหน้าที่ที่มีโอกาสเกิดความเสียหายได้ง่ายนั้นควรกำหนดระบบการควบคุมภายใน โดยวิธีบังคับให้พนักงานเหล่านี้หยุดพักผ่อนติดต่อกันคราวหนึ่ง ๆ หลายวัน ในระหว่างที่กำหนดให้หยุดพักผ่อนนั้นจะต้องมีการมอบหมายหน้าที่การงานบุคคลนั้นให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อ พร้อมทั้งให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบปฏิบัติงานของผู้นั้น

2.9 การควบคุมโดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) หลักการนี้คล้ายกับการบังคับให้ลาหยุดพักผ่อน คือ ต้องการให้พนักงานมีการพ้นจากหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำเพื่อจะได้มีผู้อื่นมาทำหน้าที่นั้นแทน หากมีการปิดบังซ่อนเร้นการทุจริตไว้ ก็อาจมีการเปิดเผยออกมาในช่วงหลังนี้ได้โดยกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ โดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่าจะสับเปลี่ยนไปทำหน้าที่อะไรและจะสับเปลี่ยนเมื่อใดแต่ก็ต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ต้องมาทำหน้าที่ใหม่เกี่ยวกับ ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจึงมักกำหนดลักษณะงานที่ให้สับเปลี่ยนให้ใกล้เคียงกันก่อน

2.10 การควบคุมโดยการติดตามพฤติกรรมส่วนตัวของพนักงาน (Outside Activities of Personnel) การทราบความเป็นไปของพฤติกรรมโดยส่วนตัวของพนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน เป็นต้นว่า ในเรื่องเกี่ยวกับฐานะการเงินส่วนตัวของพนักงาน ความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นพิเศษกับลูกค้านายใดรายหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินหรือพนักงานมีส่วนร่วมทำมาค้าขายกับลูกค้าหรือไปร่วมทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกโดยเฉพาะไปทำงานกับบริษัทตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเงิน ๆ ทอง ๆ ผู้ที่ติดการพนัน เล่นมั่ว หรือพัวพันกับอบายมุขอื่น ๆ เป็นต้น

การได้ทราบพฤติกรรมส่วนตัวในลักษณะดังกล่าวนี้จะเป็นเครื่องมือป้องกันความเสียหายได้อย่างหนึ่ง ถ้าหากมีการเฝ้าติดตามสอดส่องดูแลกันอย่างใกล้ชิดแต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด เพราะมีพนักงานเป็นจำนวนมาก และอาจมีผลกระทบกระเทือนจิตใจพนักงานที่มีฐานะส่วนตัวมั่นคง หรือผู้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแต่ก็สามารถติดตามควบคุมทางอ้อมได้ โดยพิจารณาจากบัญชีเงินเดือนของพนักงาน หรือการสนับสนุนให้พนักงานมีวงเงินเบิกเกินบัญชีกับสถาบันการเงินได้อย่างกว้างขวาง เพราะสามารถตรวจสอบภายในทำการวิเคราะห์การ

ติดต่อทางบัญชีได้สะดวกขึ้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ อาจนำมาช่วยป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตามมาทางบัญชีได้ทันการณ์ เช่นอาจป้องกันโดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินโดยคิดดอกเบี้ย อัตราต่ำและเงื่อนไขการชำระหนี้ที่พนักงานผู้นี้สามารถปฏิบัติได้ หรืออาจใช้มาตรการอื่นที่รุนแรง ตามความเหมาะสมต่อการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเฉพาะกรณี เป็นต้น

2.11 การจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน (Security System) อาคารสำนักงานของสถาบันการเงินมักมีอุปกรณ์ภายในพิเศษกว่าธุรกิจอื่นโดยทั่วไปอาคารขนาดใหญ่ซึ่งมีพนักงานทำงานร่วมกันจำนวนมากมักจะเสี่ยงต่อภัยอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น กรณี ไฟฟ้าไหม้ อาจเกิดความสูญเสียชีวิตพนักงานและทรัพย์สินเป็นจำนวนมากฉะนั้นฝ่ายจัดการต้องให้ความสำคัญต่อการวางระบบควบคุมภายในของส่วนที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นอย่างดี

หลักการควบคุมภายในส่วนนี้ จึงควรมีการกำหนดมาตรการไว้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละอาคารสำนักงานดังนี้

1. ระบบป้องกันอัคคีภัยและการแจ้งเหตุอัคคีภัย เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับควันและความร้อนภายในอาคารสำนักงาน (โดยเฉพาะในห้องคอมพิวเตอร์) การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิงไว้ตามจุดต่าง ๆ ในสำนักงาน
2. ระบบป้องกันภัยภายในห้องมั่นคง เช่น ระบบแจ้งเหตุจากระบบไฟฟ้าภายในห้องมั่นคง ระบบถ่ายเทอากาศ ระบบไฟฟ้า และระบบติดต่อกับภายนอกห้องมั่นคง
3. ระบบป้องกันอุบัติเหตุในอาคารที่มีกระจกใสโดยการติดตั้งสติ๊กเกอร์ตราสถาบันการเงินหรือมีป้ายกระดาศีหรือเครื่องหมายปิดกระจกไว้เพื่อป้องกันคนเดินชน
4. ระบบไฟฟ้า การติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) ในห้องคอมพิวเตอร์ และการติดตั้งเครื่องตัดไฟอัตโนมัติ
5. ระบบการป้องกันการลกร้างวิ่งราวปล้นจี้ภายในสำนักงาน เช่น การติดตั้งสัญญาณภัยติดต่อสถานีตำรวจหรือมีระบบโทรทัศน์วงจรปิด มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราดูแลและมีการซักซ้อมพนักงานทั่วไป (ยกเว้นพนักงานรักษาความปลอดภัย) ห้ามขัดขืนหรือต่อสู้กับคนร้ายเป็นอันขาด
6. ระบบรักษาความปลอดภัยของสถานที่ เช่น ให้มีการติดตั้งกริ่งสัญญาณติดต่อไว้กับสถานีตำรวจมียามรักษาการณ์ หรือพนักงานรักษาความปลอดภัยในเวลา กลางวันและเวลากลางคืน

2.12 การควบคุมโดยระบบรายงานข้อมูล (Information System Control) ระบบการรายงานข้อมูลเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารให้นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินงานหรือเพื่อเข้าไปควบคุมการปฏิบัติงานจุดใดจุดหนึ่งพิเศษ

ระบบการรายงานข้อมูลของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันออกไปสุดแต่แต่ลักษณะองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรนั้น ๆ โดยทั่วไประบบรายงานข้อมูลควรออกแบบให้ดูง่ายเข้าใจง่ายมีรายละเอียดอย่างเหมาะสมและมีข้อมูลที่สำคัญ เพื่อให้ทราบว่าคุณใดบ้างที่ควบคุมไม่ได้หรือมีจุดใดที่อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการควบคุม รายงานข้อมูลจะต้องเป็นระบบ รวดเร็ว ทันเหตุการณ์และเชื่อถือได้และมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ และผู้รับข้อมูลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ด้วย เช่น งบทดลองประจำวัน งบทดลองประจำเดือน รายงานเปิดบัญชีประจำปี เป็นต้น

การควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งเจ้าหน้าที่บริหารต้นสังกัด และหน่วยงานด้านควบคุมมักจะใช้รายงานเป็นหลักในการควบคุม ข้อมูลในรายงานเหล่านี้ โดยปกติจะแสดงให้เห็นถึงประเภทของกิจกรรม ปริมาณงานและผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผู้บริหารของหน่วยงานสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวิเคราะห์และเก็บสถิติข้อมูลจากรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจชี้ให้เห็นจุดสำคัญที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีรายงานประจำเดือน รายงานประจำไตรมาสและรายงานประจำปี ตัวอย่าง งบทดลองประจำวัน งบทดลองประจำเดือน รายงานกิจการประจำปี เป็นต้น

2.13 การควบคุมภายในด้านคอมพิวเตอร์ (E.D.P. Control) การเปลี่ยนแปลงวิธีการบันทึกการขายการตั้งแต่ต้นจนจบมาเป็นระบบคอมพิวเตอร์ในระยะแรก ๆ ยังไม่มีผลกระทบต่อวิธีการควบคุมภายในมากนักเนื่องจากการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้านบัญชีส่วนใหญ่ใช้วิธีเลียนแบบระบบให้พนักงานบันทึกการขายการทุกขั้นตอน มีการพิมพ์รายการบัญชีและจัดทำรายการต่าง ๆ ด้านคอมพิวเตอร์เพื่อแสดงรายละเอียดทดแทนสมุดทะเบียนและบัญชีแยกประเภท แต่ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลทางบัญชี เพื่อให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น ความก้าวหน้าในการใช้คอมพิวเตอร์ตามที่กล่าวถึง มีผลทำให้การปรับปรุงวิธีการควบคุมภายในให้เหมาะสม และสอดคล้องกับการประมวลผลข้อมูลทางการบัญชีด้านคอมพิวเตอร์ เป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

ประเภทของการควบคุมภายใน

สามารถจำแนกประเภทของการควบคุมภายในออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การควบคุมภายในด้านการบริหาร (Administrative Control)

การควบคุมภายในด้านการบริหาร หมายถึง แผนการจัดแบ่งส่วนงานและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือแผนการ

จัดแบ่งส่วนงานและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของฝ่ายบริหารอยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความรับผิดชอบที่ต้องบริหารกิจการนั้น ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมภายในด้านนี้ ได้แก่

1.1 การควบคุมการจัดองค์กร

การจัดองค์กร หมายถึง ความพยายามของฝ่ายบริหาร ที่จะหาวิธีให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่ใ้วางไว้ โดยการรวบรวมกำลังความรู้ความสามารถของสมาชิกภายในองค์กรให้เข้าร่วมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. โครงสร้างการจัดองค์กร (Organization Structure)
2. การมอบอำนาจปฏิบัติงาน (Delegation)

1.2 การควบคุมการดำเนินงาน

การควบคุมการดำเนินงาน คือ วิธีการควบคุมให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ หลักการสำคัญของการควบคุมการดำเนินงานมี 3 ประการ คือ

1. นโยบายและแผนงาน (Policies)
2. กระบวนวิธีปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงาน (Procedure)
3. การรายงานข้อมูลด้านบริหาร (Report)

1.3 การควบคุมภายในกับผู้บริหารองค์กร

ปัจจัยธุรกิจของแต่ละองค์กรได้ขยายใหญ่ขึ้น มีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน และแนวปฏิบัติการควบคุมภายในเดิมได้ล้าสมัย จึงมีแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับผู้บริหารองค์กรเกิดขึ้น ได้แก่

1. กรอบการควบคุมภายในตามแนวความคิดใหม่ของ COSO
2. การประเมินตนเองเพื่อการควบคุม (CSA)
3. การใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (ICQ)

2. การควบคุมภายในด้านการบัญชี (Internal Accounting Control)

การควบคุมภายในด้านการบัญชี หมายถึง แผนการจัดแบ่งส่วนงานวิธีปฏิบัติและบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลทรัพย์สินและความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางบัญชีเพื่อให้มั่นใจได้ว่ารายการต่าง ๆ ได้มีการบันทึกไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง มีทรัพย์สินอยู่จริงตามที่บันทึกไว้

การควบคุมภายในด้านนี้ มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การแบ่งแยกหน้าที่ปฏิบัติงาน (Segregation of Duties) คือ การมอบหมายหน้าที่การงานให้บุคคลใดปฏิบัติงานจะต้องไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถปฏิบัติงานโดย

ตลอดจนครบวงจร ในการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานจะต้องแบ่งแยกหน้าที่ตามความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้แน่นอนตามที่ได้รับมอบหมาย พนักงานแต่ละคนไม่อาจปิดความรับผิดชอบในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นได้ ทำให้การปฏิบัติงานจะต้องใช้ความระมัดระวังอย่างเต็มที่

สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก อาจมีปัญหาในการแบ่งแยกหน้าที่การงาน เพราะอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานเพิ่มมากขึ้น การพิจารณานาเทคนิคนี้มาใช้ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปริมาณของธุรกิจ ความสลับซับซ้อนของลักษณะธุรกิจ ลักษณะความสำคัญของรายการแต่ละประเภทและขั้นตอน กรรมวิธีหรือกระบวนการ วิธีปฏิบัติงานแต่ละชนิดต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทนจากการแบ่งแยกหน้าที่การงานจะคุ้มกับความเสี่ยงต่อความเสียหายมากน้อยเพียงใด หากความเสี่ยงไม่มากนักอาจยอมรับความเสี่ยงต่อความเสียหาย ถ้าหากจะเกิดขึ้นจากการยอมรับรวมหน้าที่การงานจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันรวมให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปฏิบัติงานนั้น

2.2 การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedural Control) เป็นวิธีการควบคุมภายในทางบัญชีที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น กระบวนการปฏิบัติงานด้านการรับฝากเงินของธนาคารจะประกอบขึ้นขั้นตอนการรับฝากเงิน และขั้นตอนการสอบยืนยันยอดเงินฝากประจำวัน เป็นต้น

การควบคุมด้านการบัญชีจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ผู้บริหารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับการตัดสินใจ การวิเคราะห์หาเหตุผลของรายการที่ผิดปกติและรายการซึ่งผิดความคาดหมายจึงถือได้ว่าการควบคุมทางบัญชี เป็นหัวใจของธุรกิจโดยทั่วไป หากกิจการใดขาดการควบคุมภายในด้านการบัญชีที่ดีแล้วการบริหารจะเป็นไปได้อย่างยากลำบาก การควบคุมด้านการบัญชีจึงกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า

1. รายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์การอนุมัติที่ได้กำหนดไว้
2. รายการต่าง ๆ ได้มีการบันทึกไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป
3. การบันทึกบัญชีทรัพย์สินจะต้องบันทึกไว้อย่างครบถ้วนและตัวทรัพย์สินจะต้องมีอยู่จริง หากมีข้อแตกต่างระหว่างทรัพย์สินที่อยู่จริงกับทรัพย์สินที่บันทึกบัญชีไว้ต้องมีมาตรการที่ดำเนินกรอย่างเหมาะสม
4. การใช้ทรัพย์สิน ๆ จะต้องได้รับคำยินยอมโดยผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติ

การควบคุมภายในทั้ง 2 ประเภทนี้ คือ การควบคุมในด้านการบริหารและการควบคุมภายในด้านการบัญชีไม่ได้แยกกันโดยเด็ดขาด เนื่องจากการควบคุมบางประเภทอาจจัดเข้าอยู่ได้ทั้ง 2 ประเภท และการควบคุมบางประการก็ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าเป็นการควบคุมประเภทใด

การควบคุมภายในด้านการบัญชี มีผลกระทบโดยตรงอย่างสำคัญต่อความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินแต่การควบคุมด้านการบริหารก็อาจมีผลกระทบต่อข้อมูลทางการเงินเพียงทางอ้อมหรือบางกรณีอาจมีผลกระทบอย่างมากต่อความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินก็ได้ และเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะเห็นได้ว่าการควบคุมด้านการบริหารจะเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เครื่องมือควบคุมต่าง ๆ เช่นงบประมาณการกำหนดมาตรฐานการเปรียบเทียบผลการดำเนินการตลอดจนการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ส่วนการควบคุมด้านการบัญชี คือ การบันทึกข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้ และการดูแลทรัพย์สินมิให้ชำรุดสูญหาย

วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้การควบคุมภายในทั้ง 2 ประเภท เป็นระบบการควบคุมภายในที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น มีวิธีการสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. การป้องกัน คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีและเหมาะสมสอดแทรกไว้ในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริต หรือการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดไปจากเป้าหมายที่กำหนด

2. การติดตาม การควบคุมภายในที่ดีต้องมีการติดตามที่ดีด้วยการติดตามที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับนักบริหาร ที่จะให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือควบคุมงานแทนได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเพียงการให้ความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารได้บรรลุหรือไม่ แต่ไม่อาจเป็นหลักประกันว่าการบริหารมีประสิทธิภาพ การบันทึกบัญชีถูกต้องสมบูรณ์ การทุจริตหรือข้อผิดพลาดจะถูกค้นพบและป้องกันได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการควบคุมภายในมีข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ เช่น

1. ความคุ้มค่าใช้จ่าย คือ ค่าใช้จ่ายในการควบคุมต้องไม่สูงกว่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริตหรือ จากข้อผิดพลาด ค่าใช้จ่ายดังกล่าวประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน (Operations) ของผู้ปฏิบัติซึ่งต้องดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือจุดควบคุม ค่าใช้จ่ายในการตรวจ (Checks) ความถูกต้องโดยผู้บังคับบัญชา ค่าใช้จ่ายของพนักงานตรวจสอบหรือพนักงานตรวจการ (Audit & Follow up) ค่าใช้จ่ายดังกล่าวคำนวณได้จากเวลาที่เสียไปในการปฏิบัติงานและการตรวจถูกต้องของผู้เกี่ยวข้อง เทียบกับเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงต้องพิจารณาตัดสินใจ ควรมีการควบคุม ณ จุดใด เพียงใด จึงจะได้ผลคุ้มค่าใช้จ่าย

2. จุดควบคุมส่วนใหญ่กำหนดขึ้นสำหรับรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามปกติ การดำเนินการในแต่ละเรื่องมีขั้นตอนปฏิบัติ ฝ่ายบริหารพิจารณาทุกขั้นตอนแล้วเห็นว่าโดยปกติมี

ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายตรงจุดใด ก็กำหนดจุดควบคุมตามที่เห็นสมควรส่วนที่ไม่ได้คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นก็จะไม่กำหนดจุดไว้ จึงกลายเป็นข้อจำกัด

3. ความบกพร่องของผู้ปฏิบัติ ความบกพร่องหรือผิดพลาดอาจเกิดจากความประมาท เลินเล่อ ขาดความระมัดระวังการใช้วิจารณญาณผิดพลาด หรือความไม่เข้าใจคำสั่ง หรือแม้แต่จากความรีบเร่งเนื่องจากมีปริมาณมาก หรือมีงานด่วน จึงเกิดความบกพร่องผิดพลาดขึ้น

4. ผู้ทุจริตหลีกเลี่ยงการควบคุม ผู้ปฏิบัติอาจร่วมมือกับบุคคลภายนอกองค์กรหรือบุคคลภายในดำเนินการ โดยหลีกเลี่ยงมาตรการควบคุมภายในด้วยเจตนาทุจริต

5. ผู้รับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ จุดควบคุมภายในบางเรื่อง อาจกำหนดให้แบ่งแยกหน้าที่โดยไม่ให้พนักงานคนเดียวปฏิบัติงานทุกขั้นตอน บางเรื่อง กำหนดให้ดูแลรักษาทรัพย์สินร่วมกัน หากพนักงานไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดทั้งผู้บังคับบัญชาละเลย ไม่ควบคุมดูแลก็อาจเกิดความผิดพลาดและเสียหายได้

6. ความไม่เพียงพอของการควบคุมภายใน วิธีการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ เนื่องจากสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปและมีการละเว้นหรือผ่อนคลายการปฏิบัติในบางขั้นตอน

7. การที่ผู้บริหารฝ่าฝืนระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารอาจละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้เสียเอง จะด้วยเจตนาหรือไม่เจตนาทุจริตก็ตาม บางครั้งอาจกระทำไปเพื่อช่วยเหลือพวกพ้องหรือบุคคลอื่น หรือเพื่อป้องกันตนเองจากอิทธิพลภายนอก

ข้อจำกัดเหล่านี้ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

การประเมินผลระบบการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ การประเมินความเพียงพอ (Adequacy) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการควบคุมภายใน แต่การประเมินผลระบบการควบคุมภายในอาจมีหลายประเภท ได้แก่

1. การประเมินผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Objective) เช่น

1.1 ความเชื่อถือได้ของงบการเงิน

1.2 การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติ

1.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (Components) เช่น

2.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

2.2 การประเมินความเสี่ยง

2.3 กิจกรรมการควบคุม

2.4 ข้อมูลข่าวสารและสื่อสารภายในองค์กร

2.5 การติดตามและประเมินผล

3. การประเมินผลเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมเฉพาะด้านหรือเฉพาะงานใดงานหนึ่ง (Specific Control) เช่น

3.1 ด้านการเงิน

3.2 ลูกหนี้

3.3 การจัดซื้อ

3.4 การพนักงาน

3.5 การตลาด

4. การประเมินผลเกี่ยวกับกิจการควบคุมโดยรวมขององค์กร (Entity-Wide Level)

ขั้นตอนการประเมินผล

1. เลือกเรื่องหรือสิ่งที่จะประเมิน ผู้ประเมินต้องพิจารณาว่าจะประเมินทั้งระบบ หรือจะประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในระบบ หรือประเมินเฉพาะองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งก็ได้ โดยอาจเลือกประเมินผลตามคำสั่งของฝ่ายบริหารหรือเลือกตามความคิดริเริ่มของผู้ประเมิน หากเลือกตามความคิดริเริ่มของผู้ประเมินเอง วิธีการที่นิยมใช้คือการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของเรื่อง

2. การทำความเข้าใจโครงสร้างของระบบควบคุม การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจโครงสร้าง รูปแบบ วิธีการและวัตถุประสงค์ที่ต้องการจากการควบคุมภายในนั้นซึ่งอาจใช้วิธีการสอบถามประชุม ปรีกษาหารือกับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สอบทานเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน ผังการแบ่งส่วนงาน แผนงานงบประมาณ เป็นต้น

3. การทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบควบคุม ผู้ประเมินต้องตรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันว่ามีวิธีการอย่างไร ยังคงเหมือนหรือต่างไปจากรูปแบบโครงสร้าง หรือองค์ประกอบของการควบคุมที่กำหนดไว้อย่างไร และมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงการละเลย ละเว้นหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือไม่โดยสอบถามผู้ปฏิบัติ ผู้ควบคุมในสายงาน การตรวจเอกสาร และการสังเกตการปฏิบัติงานตามขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบขั้นตอน

4. การประเมินประสิทธิผล เนื่องจากการประเมินประสิทธิผลเป็นการประเมินขั้นสุดท้ายก่อนการสรุปผลการประเมิน โดยอาศัยหลักฐานที่รวบรวมได้จากการประเมินในขั้นต้น แล้วขยาย

ผลหรือเลือกวิธีการประเมินที่จะให้ได้หลักฐานเพียงพอ หลักในการพิจารณาขยายผลการประเมิน คือ การขยายผลการประเมินนั้นต้องให้ได้ข้อมูลหรือหลักฐานในลักษณะที่

4.1 ตรงกับวัตถุประสงค์หรือความเสี่ยงที่จะประเมิน เช่น ความเชื่อถือได้ ความทันต่อเวลา เป็นต้น

4.2 ความคุ้มค่า ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการประเมินมากเกินไปแต่จะให้ข้อมูลที่เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร

4.3 ปฏิบัติได้ โดยผู้ประเมินต้องมีความรู้และทักษะที่จะประเมินหรืออาศัยความรู้และทักษะจากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา

การขยายผลการประเมินอาจใช้วิธีต่าง ๆ เช่นการเพิ่มจำนวนการทดสอบการปฏิบัติตามระบบ (Compliance Test หรือ Test of Control) การสอบทานเชิงวิเคราะห์ (Analytical Review) การทดสอบสาระสำคัญ (Substantive Test) และการทดสอบยอดคงเหลือ (Test of Details of Balance) หากผลจากการขยายผลการทดสอบทุกวิธีได้หลักฐานสนับสนุนความเห็นไปในทำนองเดียวกัน ก็จะเพียงพอที่จะสรุปความเห็นเกี่ยวกับ “ประสิทธิผล” ของการควบคุมภายในนั้นได้

5. การสรุปผลการประเมินผลระบบการควบคุมภายในผู้ประเมินต้องพิจารณาจากหลักฐานที่ตรวจพบด้วยความระมัดระวังและรอบคอบเพราะวิธีการควบคุมภายในวิธีหนึ่งอาจสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการควบคุมหลายวัตถุประสงค์ ในทางกลับกันวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างหนึ่งอาจต้องใช้วิธีการควบคุมหลายวิธีประกอบกัน

วิธีสรุปผลที่ผู้ประเมินนิยมใช้ คือ การใช้ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุม (Control Risk Matrix) ตารางวิเคราะห์นี้ กำหนดให้

1. แนวนอนแสดงวัตถุประสงค์ของการควบคุม
2. แนวตั้งแสดงวิธีการควบคุม
3. ผลการประเมินแสดงด้วยอักษร C และ W อักษร C หมายถึง มีการควบคุมที่ใช้ได้ อักษร W หมายถึง มีจุดอ่อน หรือ ไม่มีการควบคุม บรรทัดสุดท้ายของตารางตัวอย่างซึ่งแบ่งเป็นระดับสูง กลาง ต่ำ ตามดุลยพินิจของผู้ประเมินนั้นเป็นสรุปผลการประเมินความเสี่ยงรวมปรากฏตามตารางต่อไปนี้

กิจกรรม/วัตถุประสงค์	เอกสารที่ผู้ดูแลระบบอ่าน	ตัวอย่างลายมือชื่อ	เงินสดตรงกับบัญชี	ถอนเงินฝากธนาคารด้วยเช็ค	การย้ายเปลี่ยนหน้าที่	พนักงานหมุนเวียนหลายชุดพักผ่อน	รายงานผลการปฏิบัติงาน	การจัดทำรายงาน	การออกใบเสร็จรับชำระหนี้	การถือบัญชีผู้รับ	รักษา PASSWORD เป็นความลับ	กรรมการตรวจรับพัสดุ	การตรวจรายงาน	ฯลฯ
	วิธีการควบคุม													
การแข่งแข่งหน้าที	C	C	W	W			C	C	W	W	C	W	C	
ปฏิบัติงานโดยสองฝ่าย	C						C	W						
ดูแลรักษา ท/ส ร่วมกัน				W						W		W		
พิสูจน์ข้อคดีอิสระ			W											
แจ้งตัวอย่างลายมือชื่อ		W												
ควบคุมโดยรหัส											W			
การให้หมายเลข				W					W					
การให้ชุดพักนอน						W								
การโยกย้ายสับเปลี่ยน					C									
การติดตามพฤติกรรม														
ระบบความปลอดภัย													W	
ระบบรายงานข้อมูล							C		W					
คอมพิวเตอร์								W						
ผลการประเมินความเสี่ยงของ	ต่ำ	ป	สูง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง	สูง	ป	สูง	ป	
การควบคุม														
หมายเหตุ C = มีการควบคุมที่ใช้ได้ / เพียงพอ	ผู้จัดทำ.....วันที่.....													
W = ไม่มีการควบคุม / มีจุดอ่อน	ผู้สอบทาน.....วันที่.....													

ภาพที่ 1 ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากภาพที่ 1 ตารางวิเคราะห์ความเสี่ยงและการควบคุมภายในนี้ จะเห็นว่าการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน 13 กิจกรรมหรือวัตถุประสงค์มีการควบคุมภายในที่ใช้ได้หรือเพียงพอเพียง 3 กิจกรรม ปานกลาง 3 กิจกรรมและที่มีความเสี่ยงสูงเนื่องจากไม่มีการควบคุมหรือมีจุดอ่อนรวม 7 กิจกรรม สรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของวิสาหกิจแห่งนี้ ไม่เพียงพอและหรือไม่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจตั้งอยู่ในความเสี่ยงต่อความเสียหายและมีแนวโน้มจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องเสนอแนะฝ่ายจัดการให้ทบทวนระบบการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO

แม่บทของการควบคุมภายในตามแนว COSO (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย, 2548:27)

การควบคุมภายในเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กรเนื่องจากเมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถจะมาดูแลการบริหารงานได้อย่างทั่วถึง จึงจำเป็นต้องมีการสร้างระบบการควบคุมภายในขึ้น ซึ่งมีใช้หมายถึงการควบคุมภายในเฉพาะทางด้านบัญชีและการเงินเท่านั้น ยังครอบคลุมไปถึงการควบคุมในด้านการบริหารและการควบคุมภายในด้านการปฏิบัติงานในทุก ๆ หน่วยและทุก ๆ กระบวนการของการดำเนินงานด้วย

แนวคิดเรื่องการควบคุมภายในได้มีการกำหนดไว้โดยหลายสถาบันทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งแต่ละสถาบันก็มีแนวคิดและให้คำจำกัดความของการควบคุมภายในไว้คล้าย ๆ กัน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2528 คณะกรรมการที่เรียกว่า The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า COSO ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของสถาบันต่าง ๆ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา อันได้แก่ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors หรือ IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ได้รวมตัวกันเพื่อศึกษาและหาทางปรับปรุงคุณภาพของการรายงานทางการเงิน เมื่อแรกก่อตั้งนั้น COSO เป็นหน่วยงานที่สนับสนุน คณะกรรมการป้องกันการทุจริตจากรายงานทางการเงิน (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) ของสหรัฐอเมริกา โดยมีวัตถุประสงค์เบื้องต้นเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนก่อให้เกิดการทุจริตในการรายงานทางการเงิน

ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (อุษณา ภัทรมนตรี, 2543: 5-7)

การควบคุมภายในเดิมมักจะหมายถึง แผนการหรือมาตรการที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้พนักงานปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ความหมายนี้ได้เปลี่ยนใหม่โดย COSO กำหนดว่า

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ ต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Objective: O) จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำกำไร การป้องกันทรัพย์สินไม่ให้สูญหาย ซึ่งอาจมี

รายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละกิจการ แต่ควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ทำให้สามารถแข่งขันกับกิจการอื่นได้ ทั้งในด้านราคา คุณภาพ ความพึงพอใจ

2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective: F) รายงานทางการเงินหมายถึงรายงานทางการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน ทั้งที่เป็นรายงานประจำปีและรายไตรมาสมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำให้เชื่อถือ (reliability) การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูลต้องเหมาะสม (fair presentation and disclosure) เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี และงบการเงินแสดงข้อมูลไม่ขัดต่อข้อเท็จจริง (financial statement assertion) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเกิดขึ้นจริง ความครบถ้วน ความถูกต้อง การวัดมูลค่า ภาระผูกพัน การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานงบการเงินให้ได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective: C) เช่น ข้อกำหนดทางภาษี เงื่อนไขการค้า ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติตามในเรื่องดังกล่าว เพื่อป้องกันการถูกฟ้องร้อง การถูกยกเลิกสัญญาหรือเกิดความเสียหายอื่นที่มีต่อชื่อเสียงของกิจการ

แนวคิดการควบคุมภายในตามรายงาน COSO

แนวคิดที่สำคัญของ COSO เกี่ยวกับการควบคุมภายในมี 4 ประการดังนี้

1. การเปลี่ยนแนวความคิดว่าการควบคุมภายในเป็น “กระบวนการ (Process)” เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ (Means not an end) เช่น นักกีฬาจะถึงหลักชัย ต้องมีสุขภาพดี โครงสร้างร่างกายแข็งแรง ต้องฝึกซ้อม องค์กรต้องการฟื้นความเสี่ยง ต้องมีโครงสร้างและการกระทำตามระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น

2. การควบคุมภายในไม่ใช่ เพียงแต่การกำหนดนโยบาย แบบฟอร์มที่สวยงาม และไม่ใช่ระบบที่จะไปจ้างคนมาทำให้หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บนหิ้งหนังสือแต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือกันทำและทำอย่างต่อเนื่อง

3. การควบคุมให้ความเชื่อมั่นในระดับสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) เท่านั้น เพราะการควบคุมมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ (Inherent Limitations)

4. เป็นการกระทำเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ประการของการควบคุม ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Operation) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การบัญชี (Financial) และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

โครงสร้างการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO (จันทนา สาขากร, 2548: 44-52)

COSO ได้กำหนดโครงสร้างของการควบคุมภายใน โดยมี องค์ประกอบ 5 ประการที่มีความสัมพันธ์ คือ

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบ 5 ประการนี้ COSO ถือว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นเสมือนรากฐานให้องค์ประกอบอื่นเกิดขึ้นหรือดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ถ้าสภาพแวดล้อมของการควบคุมไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้บริหาร เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการทางการบริหารจัดการเพื่อจูงใจมุ่งหมายเดียวกัน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการของการควบคุมภายใน

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) เป็นแกนหลักขององค์ประกอบอื่น เน้นที่จิตสำนึกคุณภาพของคนซึ่งเป็นหัวใจของแต่ละกิจกรรม ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานและกำลังผลักดันให้เกิดสิ่งดี ๆ ขึ้นในองค์กรได้ แต่ถ้าระบบทุกอย่างในองค์กรดีเพียงแต่มีบุคลากรที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม ระบบที่มีอยู่อาจล้มเหลวและส่งผลให้เกิดการล่มสลายขององค์กรได้ในที่สุด ดังนั้นสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักให้บุคคลเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบและการสร้างบรรยากาศของการควบคุม โดยผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม คือ

1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Value) เป็นเรื่องของจิตสำนึกและคุณภาพของคนที่เป็นนามธรรมมองเห็นได้ยาก แต่ก็สามารถนำมาแสดงให้เห็นได้ โดยผู้บริหารจะต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำมีการกำหนดเป็นนโยบายและข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจน รวมถึงมีข้อห้ามพนักงานมิให้ปฏิบัติอันจะถือว่าอยู่ในสถานะที่ขาดความซื่อสัตย์และจริยธรรม พร้อมทั้งมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจในหลักการที่กำหนดไว้

1.2 ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Commitment and Competent) ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร มิใช่แต่บุคลากรไม่มีความรู้ ทักษะและความสามารถจะเป็นสิ่งอันตราย ถ้าบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถมากเกินไปไม่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบก็อาจมีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดระดับความรู้ ทักษะที่ จำเป็นและความสามารถที่เหมาะสมสำหรับแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ พิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการจัดทำข้อกำหนดคุณลักษณะ งาน (Job Description) ทุกตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

1.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Director and Audit Committee Participation) คณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นอิสระจากผู้บริหารเป็นผู้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ รับผิดชอบ โดยตรงในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีในองค์กร ดังนั้นคณะกรรมการ บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบจึงเป็นตัวจักรสำคัญต่อบรรยากาศของการควบคุม โดยเฉพาะ การส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในและการสอบบัญชีเป็นไปอย่างมีอิสระและปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานของวิชาชีพ

1.4 ปรัชญา และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (Management Philosophy and Operation Style) ย่อมมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายในองค์กรเพราะผู้บริหารมี หน้าที่โดยตรงในการกำหนดนโยบาย จัดให้มีมาตรการและวิธีการควบคุม ความแตกต่างใน ทักษะคิดและวิธีการทำงานของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดระบบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในองค์กร อันนำไปสู่รูปแบบของการควบคุมภายในที่จัดให้มีขึ้น ผู้บริหารบางคนเป็นพวกอนุรักษ์นิยมบาง คนกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง และระดับของความกล้าก็ยิ่งแตกต่างกันไป จึงทำให้ระดับของการ ควบคุมแตกต่างกันไปด้วย

1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร (Organization Chart) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ เหมาะสมกับขนาดและการดำเนินงานขององค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหาร สามารถวางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การ จัดโครงสร้างขององค์กรนอกจากจะเป็นการจัดแบ่งสายงานหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละ หน่วยงานแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดระดับความรู้และความสามารถของบุคคลในองค์กร เช่น การจัด โครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจย่อมต้องการคุณสมบัติของตัวบุคคลมากกว่า โครงสร้างองค์กรที่จัดในรูปแบบการกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจซึ่งระบบขั้นตอนการทำงาน และกระบวนการในการติดตามผลจะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

1.6 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ จะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงกรอบและขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของตน ต้องทราบด้วยว่างานของตนมีส่วนสัมพันธ์กับงานของผู้อื่นอย่างไร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานหรือมีการละเว้นการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ฝ่ายบริหารอาจใช้วิธีจัดทำบรรยายลักษณะงานและพนักงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน สำหรับงานที่มีความซับซ้อน หรือต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือลงทุนด้วยเงินจำนวนมากอาจต้องมีการจัดทำคู่มือระบบงาน (System Documentation) ไว้ด้วย ส่วนการมอบอำนาจจะต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง

1.7 นโยบายและวิธีบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy and Practices) ดังที่กล่าวมาแล้วว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงานในทุกด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในจะถูกระทบอย่างมากด้วยพฤติกรรมและอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กร การกำหนดและนโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อให้สามารถรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความเสี่ยงอย่างไรและความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ในกิจกรรมหรือขั้นตอนใดของงาน มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาพิจารณากำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ความผิดพลาดหรือความเสียหายจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็จะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือไม่ใช่อุปสรรคต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะประกอบกิจการในธุรกิจประเภทใดเป็นธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม หรือขนาดใหญ่ก็ตามนอกจากต้องเผชิญกับความเสี่ยงตามรูปแบบของธุรกิจแล้วยังต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อาจเป็นความเปลี่ยนแปลงจากฝ่ายบริหารองค์กรเอง หรือจากฝ่ายบริหารประเทศ หรืออาจเป็นความเปลี่ยนแปลงจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้ข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริงในทุกขณะ เพื่อนำมากำหนดมาตรการหรือปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินความเสี่ยงและต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ปัจจัยสำคัญในการประเมินความเสี่ยง คือ ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องแก้อะไรที่องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนขึ้นก่อน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ขององค์กรแบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. วัตถุประสงค์ระดับกิจการโดยรวม (Entity-Wide Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะของการดำเนินงานทางธุรกิจในแต่ละกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กรโดยรวม

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงคือ

2.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification) การเข้าใจว่าองค์กรมีความเสี่ยงหรือไม่จะมีประโยชน์เพียงพอกถ้าไม่สามารถระบุได้ว่า ความเสี่ยงนั้น ๆ มีสาเหตุจากปัจจัยอะไร เนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบไม่เท่าเทียมกัน ปัจจัยความเสี่ยงบางชนิดมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมเท่านั้น นอกจากนี้ปัจจัยบางอย่างจะมีผลกระทบเพียงในระยะสั้น แต่ปัจจัยบางอย่างส่งผลกระทบในระยะยาวและปัจจัยบางชนิดมีผลกระทบทั้งในระยะสั้นแล้วต่อเนื่องไปจนถึงระยะยาว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจและสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ มีสาเหตุจากปัจจัยอะไรเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือเป็นปัจจัยภายนอก เช่น

- การซื้อสินค้าผูกขาดโดยผู้ผลิตไม่กี่ราย เป็นความเสี่ยงระดับกิจการโดยรวม ที่มีสาเหตุมาจากกระทำภายในองค์กรเอง
- องค์กรประกอบธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป โดยสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศที่มีอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราผันผวนมากและนำสินค้ามาขายในประเทศจะมีความเสี่ยงระดับกิจการแต่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก

- ความซับซ้อนของระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการประมวลข้อมูล เป็นความเสี่ยงระดับกิจกรรมที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในขององค์กร

- การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นความเสี่ยงระดับกิจกรรมที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในองค์กร

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เมื่อสามารถระบุปัจจัยความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำปัจจัยความเสี่ยงนั้นมาวิเคราะห์ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรแค่ไหนเพียงใด โดยการกำหนดระดับความสำคัญของความเสียหายที่จะเกิดจากรisk นั้นและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวว่ามีหรือไม่ ถ้ามี มีมากหรือน้อยเพียงใด เพื่อนำมาพิจารณาหาวิธีที่จะรับมือหรือจัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญมีโอกาสที่จะเกิดสูง

สำหรับเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพราะบางครั้งผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงอาจไม่สามารถวัดเป็นตัวเลข จึงต้องใช้วิธีวิเคราะห์โดยการประเมินเป็นระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย หรือน้อยมาก

2.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการกำหนดแนวทางที่จะรับมือหรือจัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ มีโอกาสที่จะเกิดสูงอย่างเหมาะสม โดยทั่วไปแล้ว ถ้าเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน จะใช้วิธีจัดระบบการควบคุมภายในกรณีเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกจะใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบาย มาตรการและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้รับการตอบสนองและปฏิบัติตาม กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย

3.1 การกำหนดนโยบายและแผนงาน (Policies and Plans) ฝ่ายบริหารจะกำหนดนโยบาย จัดทำแผนงานและการจัดทำงบประมาณ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผล ทั้งนี้โดยมีการกำหนดผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนผลงานและระยะเวลาปฏิบัติตามแผนงานดังกล่าวเพื่อให้เกิดความชัดเจน

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร (Management Review) การสอบทานโดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารเป็นผู้กระทำ โดยผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับแผนงานงบประมาณที่ได้จัดทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาใหญ่ ๆ ในด้านใด เพื่อนำมาพิจารณา แก้ไขและเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ ส่วนผู้บริหารระดับกลางก็ใช้วิธี สอบทานรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณตลอดจนวิธีปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด ซึ่งการสอบทานของผู้บริหารระดับกลางจะกระทำบ่อยครั้งเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยง

3.3 การประมวลผลข้อมูล (Information Processing) การประมวลผลข้อมูลในที่นี้ ครอบคลุมทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจทางการบริหาร ซึ่งต้องการข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ กะทัดรัด มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและต้องได้ทันเวลาที่ต้องการ ดังนั้นการควบคุมการประมวลผลข้อมูลจึงต้องเริ่มจากการอนุมัติรายการ การบันทึกรายการ การสอบย้อนข้อมูลระหว่างกัน การเก็บรักษาและควบคุมข้อมูลที่ สำคัญ การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล

3.4 การควบคุมทางกายภาพ (Physical Control) คือ การดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินที่มีตัวตน จากการถูกทำลาย หรือสูญหายและมีสภาพพร้อมเสนอสำหรับการใช้งาน กิจกรรมการควบคุมจึงรวมทั้งวิธีที่ใช้เพื่อการป้องกัน ค้นหา แก้ไข และสนับสนุน เช่น การจัดให้มีสถานที่จัดเก็บอย่างปลอดภัยเหมาะสม การมีเวรยามรักษาการณ์ การตรวจนับ การเปรียบเทียบจำนวนจริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางการบัญชี การทำประกันภัย

3.5 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน โดยจัดให้มีการสอบยันความถูกต้องระหว่างกันไม่ให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดและการทุจริตหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม ควรใช้ในกรณีที่มีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือเสียหายได้ง่าย โดยแยกหน้าที่การอนุมัติ การจดบันทึก การเก็บรักษา และการสอบทานออกจากกัน เช่น พนักงานคนเดียวไม่ควรมีหน้าที่อนุมัติการจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน นำเงินฝากธนาคาร บันทึกบัญชีธนาคาร ลูกหนี้ และเป็นผู้จัดทำบัญชียอดเงินฝากธนาคาร

3.6 ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) เป็นเครื่องมือที่ใช้บ่งบอกให้ทราบว่าสถานะขององค์กรเป็นอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ ควรให้ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ เพื่อนำมาพิจารณาสั่งการแก้ไขปัญหาได้ทันกาล ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่นิยมใช้มักอยู่ในรูปของอัตราส่วนต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการเงิน หรือการดำเนินงานอย่างหนึ่งกับข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง

3.7 การจัดทำเอกสารหลักฐาน (Documentation) เป็นการควบคุมโดยกำหนดให้กิจกรรมหรือระบบงานที่มีความสำคัญต้องจัดทำเอกสารไว้เป็นหลักฐาน เอกสารทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านข้อมูลในองค์กรและระหว่างองค์กร เป็นหลักฐานเพื่อใช้อ้างอิงตรวจสอบหรือเป็นแนวทางให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การทำสัญญาซื้อขาย การจัดทำเอกสารระบบงานการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การกำหนดแบบฟอร์มเอกสารตลอดจนการกำหนดเลขที่เอกสารที่เรียงลำดับไว้ล่วงหน้า

3.8 การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ (Independent Checks on Performance) หรือ การตรวจสอบภายใน เป็นวิธีหนึ่งในกิจกรรมการควบคุม โดยผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบจะต้องเป็นอิสระจากกลุ่มผู้รับผิดชอบงาน หรือผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ข้อมูลสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่สามารถได้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและถูกต้องจะสามารถช่วงชิงโอกาสได้ก่อนผู้อื่น

ข้อมูลสารสนเทศ หมายความว่ารวมถึง ทั้งข้อมูล ข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่มาจากทั้งแหล่งข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร ข้อมูล

สารสนเทศมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศในการพิจารณาสั่งการและวางแผน ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข้อมูลข่าวสารที่ดีซึ่งทุกองค์กรควรจัดให้มี ควรมีลักษณะดังนี้

- เหมาะสมกับการใช้ คือ มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
- มีความถูกต้อง สมบูรณ์ สะท้อนผลตามความเป็นจริง และมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

- เป็นปัจจุบัน คือ ให้ข้อมูลล่าสุด หรือใกล้เคียงกับวันที่ตัดสินใจมากที่สุด
- ทันเวลา คือ ได้ข้อมูลที่ต้องการทันเวลาที่จะใช้
- เหมาะสม ในการเข้าถึง คือ ควรง่ายสำหรับบุคคลที่มีอำนาจเกี่ยวข้องและสมควรเข้าถึง แต่มีระบบการควบคุมป้องกันสำหรับผู้ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องไม่ให้เข้าถึงข้อมูลดังกล่าว

การสื่อสาร หมายความว่ารวมทั้งการสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลสารสนเทศจะมีประโยชน์เมื่อองค์กรมีระบบการสื่อสารที่สามารถส่งถึงผู้สมควรได้รับและสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ได้ การสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีการรับและส่งข้อมูลแบบโต้ตอบกันได้ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกองค์กรควรมีการประเมินเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการสื่อสารที่องค์กรใช้อยู่

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) ไม่มีการควบคุมภายในขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีความสมบูรณ์และเหมาะสม ตลอดกาล เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในองค์กรเองและสภาวะแวดล้อมภายนอก แม้แต่การควบคุมที่เพิ่งกำหนดขึ้นและใช้ถือปฏิบัติก็ตาม จึงจำเป็นต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลอยู่ตลอดเวลาว่าการควบคุมภายในยังมีประสิทธิภาพอยู่

การติดตาม (Monitoring) จะใช้สำหรับมาตรการหรือระบบที่อยู่ระหว่างการออกแบบหรืออยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)

การประเมินผล (Evaluation) จะใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมที่ใช้ไปแล้ว เป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสมควรที่จะได้รับการประเมินว่ายังมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

นอกจากนี้ COSO ได้กำหนดให้ต้องมีการจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่ามีความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติจริงกับประมาณการหรือแผนงานอย่างไร มีสาเหตุจากอะไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการสั่งการแก้ไข ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมด้านการบริหาร

การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (จันทนา สาขากร, 2548: 52-54)

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 และก็ไม่ได้มีการปรับปรุงจนกระทั่งในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาหลังจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัท เอนรอนในสหรัฐอเมริกา สาธารณชนและหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายที่เกิดขึ้น Sarbanes Oxley Act 2002 ที่เกิดขึ้นตามมา ก็หันมาเน้นถึงความสำคัญของการควบคุมภายในกันอีกครั้งหนึ่ง COSO จึงได้โอกาสที่จะปรับปรุงแนวคิดของการควบคุมภายในเสียใหม่ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2547

ตามแนวคิดใหม่นี้ COSO ได้ขยายขอบเขตของการควบคุมภายในให้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม โดยการนำองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 ประการมาปรับใหม่ให้เหมาะสมและเน้นแนวคิดเรื่องการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management - Integrated Framework: ERM) ในปัจจุบันกลุ่มบุคคลในวิชาชีพไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบภายในล้วนแล้วแต่รู้จักและได้นำ COSO: ERM มาใช้งานกันแล้วทั้งนั้น

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือ ERM หมายถึง กระบวนการที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรและออกแบบไว้เพื่อระบุถึงเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการกับความเสียหายให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นคงอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) เป็นวัตถุประสงค์ระดับสูงและสัมพันธ์กับการสนับสนุนพันธกิจ
2. วัตถุประสงค์การดำเนินการ (Operation: O) เป็นวัตถุประสงค์ของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่า
3. วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting: R) เป็นวัตถุประสงค์เพื่อความเชื่อถือได้ของการรายงาน
4. วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) เป็นวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

เมื่อได้เปรียบเทียบกับการควบคุมภายในตามแนวคิดเดิม สังเกตได้ว่าวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตาม COSO: ERM ได้เพิ่มมาอีกหนึ่งอย่าง คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์ประกอบของการจัดการความเสี่ยงมี 8 ประการที่สัมพันธ์กัน องค์ประกอบใหม่นี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความเสี่ยงมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment: IE) เป็นบรรยากาศหรือฐานรากที่เสริมสร้างให้เกิดการควบคุมขึ้นภายในองค์กร เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง และการจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำอย่างเพียงพอ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting: OS) ในการดำเนินธุรกิจหรือในกิจการใด ๆ ก็ตาม องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นและสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ทางการดำเนินการผลิตโดยตั้งเป้าหมายว่าจะไม่ให้เกิดของเสียจากการผลิตเกินร้อยละ 2

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification: EI) ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการระบุความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดความเสียหายต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร) และโอกาส ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร) ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการพิจารณาโอกาสของการเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจเป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response: RR) ผู้บริหารจะตอบสนองความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยง (Avoid) การยอมรับ (Accept) การลด (Reduce) หรือการร่วมรับ (Share) ความเสี่ยง

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities: CA) ผู้บริหารจะกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่จะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ที่เหมาะสม การมีระบบเอกสารหลักฐานที่เหมาะสมและเพียงพอ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication: IC) สารสนเทศและการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการกำหนดให้มีวิธีการควบคุมทรัพย์สินของกิจการ

8. การติดตามผล (Monitoring: M) การติดตามและการประเมินผลช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่านโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งอาจทำได้โดยการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและการตรวจสอบภายใน

COSO: ERM อาจมาใช้ปฏิบัติโดยเน้นระดับในภาพรวมขององค์กร

1. ทัวทั้งองค์กร (Entity – level: EL)
2. ระดับส่วนงาน (Division: D)
3. ระดับหน่วยงาน (Business units: BU) หรือ
4. ระดับหน่วยงานย่อย (Subsidiary: S)

COSO: ERM เป็นกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยง (อนุกรม พงศพิชดา, 2548 : 66-80)

เมื่อผู้บริหารได้นำการบริหารจัดการความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร ผู้บริหารย่อมต้องการเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการต่างสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยง ประเมินและจัดการความเสี่ยงรวมทั้งการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องให้สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีขึ้นได้

ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยสำคัญ 8 ประการเพื่อให้บริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบริหารและจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บริหารเป็นสำคัญหากผู้บริหารมีเจตนาธรรมที่จะผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและต้องมีส่วนร่วมกับการบริหารความเสี่ยง โดยการแสดงความเห็นเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกรอบที่ได้วางไว้ นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงแล้ว คณะกรรมการต่าง ๆ ควรมีเจตจำนงในการสนับสนุนและมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หากขาดการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้ยากมาก โดยหลักการแล้วกรรมการผู้จัดการซึ่งถือว่าเป็นผู้นำสูงสุดในองค์กรต้องให้การสนับสนุนให้ระบบเกิดขึ้นโดยการกำหนดนโยบายระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนถึงการรายงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการบริหารความเสี่ยงและช่วยในการตัดสินใจและการบริหารงานเชิงธุรกิจ

2. ปัจจัยการสร้างความสำเร็จในองค์กร หากผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในลักษณะเดียวกันในเรื่องความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงจะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจตรงกันการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ดังนั้นจะเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานได้ หากผู้บริหารได้จัดให้มีการ

กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องกรอบบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยงพร้อมกับคำอธิบายที่ชัดเจนจนทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถใช้อ้างอิงได้ตลอดเวลาสามารถที่จะช่วยกันบริหารความเสี่ยงโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติกรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจำเป็นที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเกิดจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการบริหารงานแบบใหม่ ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงและจำเป็นต้องชี้แจงให้ผู้บริหารทุกท่านรวมทั้งพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญอย่างมากในการทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบผลสำเร็จเพื่อให้เกิดความมั่นใจ

- มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารอย่างถูกต้องและทันเวลา
- มีข้อมูลเพียงพอให้ผู้บริหารสามารถจัดตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงหรือตามลำดับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- มีการติดตามการปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงทั้งการบริหารงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงจนทำให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้

ข้อมูลที่สำคัญที่ควรสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบได้แก่กลยุทธ์องค์กรในการบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร การสื่อสารที่สำคัญคือ การที่ผู้บริหารจัดให้มีการชี้แจงเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจถึงความสำคัญของความรับผิดชอบที่พนักงานทุกคนต้องมีส่วนในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยอมรับในหมู่พนักงานจึงจะทำให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือพนักงานต้องมีความมั่นใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งรวมถึงคณะกรรมการต่าง ๆ และกรรมการผู้จัดการ

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารทุกฝ่ายและกรรมการองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง วิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการความเสี่ยงและเพื่อสร้างสำนึก

ให้พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงรวมถึงวิธีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นแล้ว ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องเกิดขึ้นในทุกระดับของพนักงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างจิตสำนึกแก่พนักงาน แต่ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยการกำหนดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยระบุชัดเจนในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายบุคคลอาจรวมประเด็นสำคัญ 2 ประเด็นในการประเมินผลงานของพนักงานดังนี้

- ความรับผิดชอบและการให้บริการสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเทียบกับที่ได้ระบุไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นรับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาหนึ่ง ๆ อย่างไรหรือไม่

7. ปัจจัยเกี่ยวกับมาตรวัดการบริหารความเสี่ยง การวัดผลของการบริหารความเสี่ยงเหมือนเป็นเรื่องที่ยากมาก ๆ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีวัดผลของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในทางทฤษฎีแล้วการวัดผลการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 รูปแบบดังนี้

- 7.1 การวัดผลโดยการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน ระดับพนักงานแต่ละคนโดยให้มีการดำเนินงานร่วมกันกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล
- 7.2 การวัดผลการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบในเชิงลบหรือโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

หลักการที่ง่ายคือ ผู้บริหารต้องพยายามวัดผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารแน่ใจได้ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากพบว่าความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่สูงกว่าที่จะยอมรับได้ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

8. ปัจจัยเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นกระบวนการที่ต้องทำการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บริหารต้องจัดให้มีวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะ เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง วิธีการในการติดตามและตรวจสอบการบริหารจัดการความเสี่ยงควรรวมถึงขั้นตอนดังต่อไปนี้

- บทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ต้องเกิดขึ้นทุกระดับในองค์กร

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ระดับสูงที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมที่สม่ำเสมอของผู้บริหาร
- บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้เกิดการติดตาม ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง
- การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- การรายงานผลการประเมินการบริหารความเสี่ยง
- การทบทวน ตรวจสอบขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว

เทคนิคการควบคุมและการบริหารสมัยใหม่ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2543: 38)

การควบคุมและการบริหารสมัยใหม่ ที่นิยมใช้โดยเฉพาะในประเทศพัฒนามักเป็นการควบคุมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เพื่อการปรับปรุงผลผลิตโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้วยคน ทั้งให้ข้อมูลทั้งระบบและเกิดการควบคุมและแก้ไขแบบทันที (Real-time)

ตัวอย่างเทคนิคการควบคุมและการบริหารสมัยปัจจุบันที่นิยมใช้ เช่น

1. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)
2. การปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering)
3. การบริหารแบบทันเวลา (Just in Time)
4. การประเมินผลการควบคุมตนเอง (Control Self Assessment)
5. การหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmarking)
6. การใช้วิธีบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Score Card)

แนวความคิดในการควบคุมสมัยใหม่อีกประการหนึ่ง คือ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CAS) ซึ่งเป็นการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน (Workshop) ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและการประเมินผลร่วมกันในแต่ละด้านที่รับผิดชอบ การประชุมดังกล่าวจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจความจำเป็นและการยอมรับการควบคุมที่ได้จากมติการประชุม ซึ่งควรได้ผลดีกว่าการควบคุมจากการสั่งการ โดยผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาฮอด จังหวัดเชียงใหม่

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อส่งเสริมอาชีพการเกษตรหรือการดำเนินงานของ เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์ ตลอดจนส่งเสริมให้ เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตรสามารถประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องในการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกรในการดำเนินงานของธนาคารนั้นธนาคารต้องเผชิญกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี และกฎระเบียบของทางราชการ ซึ่งเครื่องมือในการบริหารงานที่จะช่วยในการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในจะช่วยสร้างความเข้าใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย กฎ ข้อบังคับและระเบียบ ทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ช่วยป้องกันทรัพย์สินมิให้เกิดความเสียหาย ทำให้ทรัพย์สินสามารถใช้งานได้นาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509(ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2549) หมวด 8 การสอบบัญชีและรายงาน

มาตรา 38 ให้คณะกรรมการจัดให้มีการสอบบัญชีของธนาคารอย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้ง

ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้คณะกรรมการตั้งผู้สอบบัญชีเพื่อสอบบัญชีของธนาคารประจำปีปฏิทินแรก

มาตรา 39 แก้ไขเพิ่มเติม โดยมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 กำหนดให้ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีของแต่ละปี ให้คณะกรรมการ เสนอบคูล บัญชีกำไรและขาดทุน ซึ่งผู้สอบบัญชีได้รับรองแล้วต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณา และ ให้คณะกรรมการเสนอรายงานกิจการประจำปีของธนาคารต่อที่ประชุมใหญ่พร้อมกันด้วย

มาตรา 40 แก้ไขเพิ่มเติม โดยมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 กำหนดให้ธนาคารรายงานกิจการประจำปี งบดุลบัญชีกำไรและขาดทุนที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่แล้ว ต่อคณะรัฐมนตรีภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีของแต่ละ ปีรายงานนั้นให้กล่าวถึงผลงานของธนาคารในปีที่ล่วงมาแล้ว คำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของ ธนาคารและแผนงานที่จะจัดทำในปีต่อไป

การกำกับดูแลที่ดี (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2548: 134)

ตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2525 และ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสองคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งและกำหนดให้ผู้จัดการ ธ.ก.ส. เป็นกรรมการและเลขานุการ

สำหรับกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอย่างน้อยต้องมีผู้แทนจากส่วนงานต่าง ๆ ส่วนงานละ 1 คน ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร ธนาคารแห่งประเทศไทย และสหกรณ์การเกษตรผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้รองประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี ผู้ที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระจะแต่งตั้งให้เป็นรองประธานกรรมการหรือกรรมการอีกก็ได้

เมื่อรองประธานกรรมการหรือกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ คณะรัฐมนตรีอาจแต่งตั้งผู้อื่นเป็นรองประธานกรรมการหรือกรรมการแทน ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งแทนนี้ให้อยู่ในตำแหน่งตามวาระของผู้ซึ่งตนแทน

ซึ่งความเป็นอิสระของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เนื่องจากคณะกรรมการของธ.ก.ส. เป็นผู้มีความอิสระและเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมสามารถใช้ดุลพินิจตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างอิสระ รวมทั้งเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สามารถปฏิบัติหน้าที่ และแสดงความคิดเห็นหรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สามารถอุทิศเวลาอย่างพอเพียงในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. นอกจากนั้น คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ไม่เป็นญาติสนิทของผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ธ.ก.ส. (รัฐบาลถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 90) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น ที่ปรึกษาทางการเมือง กรรมการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง ยกเว้นประธานกรรมการ ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 โดยกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง

การบริหารความเสี่ยง (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2546: 148)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรและ

ประชาชนในชนบทให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน การดำเนินการดังกล่าว ธ.ก.ส. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงตลอดเวลา ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การแข่งขันเทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ที่ผ่านมา ธ.ก.ส. ได้ปลูกฝังพนักงานให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ธนาคารแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมาใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยง ภายใต้การกำกับอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้ 5 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมทั้งความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนและรายได้ของธนาคาร

ในการจัดทำแผนงานและแผนงบประมาณของแต่ละส่วนงานและภาพรวมของธนาคาร ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธนาคารพร้อมทั้งมีการติดตาม กำกับการดำเนินงานตามแผน ตามกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังมีการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลในรูปคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

2. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงกันได้ อันอาจกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน

ธนาคารเน้นการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อมากเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นธุรกิจหลักโดยมีสัดส่วนของสินเชื่อการเกษตรมากกว่าสินเชื่อประเภทอื่น ธนาคารได้มีการพัฒนาระบบและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบตรวจทานหนี้ (Loans Review) การจัดชั้นลูกหนี้ (Client Classification) และการวิเคราะห์สินเชื่อด้วยระบบคะแนน (Credit Scoring) และได้นำวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนและราคาตราสารในตลาดเงินและตลาดทุน ที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน

ธนาคารเน้นการบริหารความเสี่ยงทางด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเท่านั้น แต่ไม่มีการบริหารความเสี่ยงทางด้านราคาเนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีธุรกรรมการลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้าและหลักทรัพย์เพื่อขาย ธนาคารมีมาตรการในการลดและป้องกันความเสี่ยงโดยทยอยชำระคืนเงินกู้ต่างประเทศที่มีต้นทุนสูงก่อนครบกำหนด (Prepayment) โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน Value at Risk (VaR) ในการประเมินมูลค่าความเสียหายสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นและซื้อสกุลเงินตราต่างประเทศเพื่อชำระหนี้ล่วงหน้า

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด

ธนาคารมีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามเกณฑ์ที่ ธปท. กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ถือปฏิบัติ และธนาคารได้กำหนดให้สาขาทั่วประเทศจัดทำประมาณการกระแสเงินสด (Cash Flow) เป็นรายสัปดาห์และรายเดือน ทำให้ธนาคารสามารถคาดการณ์กระแสเงินสดของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพหรือความไม่เพียงพอของระบบควบคุมภายใน ผู้ปฏิบัติงาน ระบบงานหรือเหตุการณ์ไม่ปกติภายนอกที่มีผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน

ธนาคารเน้นการปฏิบัติงานตามหลักบรรษัทภิบาล โดยกำหนดกรอบแนวคิดในทางปฏิบัติไว้ 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารและกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Good corporate governance) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ดังนี้ 1. เสมอภาคเป็นธรรม 2. ซื่อสัตย์สุจริต 3. เปิดเผยโปร่งใส 4. ร่วมคิดร่วมทำ 5. สำนึกรับผิดชอบ 6. สร้างสรรค์คุณภาพ 7. ประหยัด คุ่มค่า 8. รักษาสิ่งแวดล้อม 9. สนับสนุนการเรียนรู้

นอกจากนี้ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในอย่างยิ่ง จึงกำหนดให้ส่วนงานต่าง ๆ จัดทำคู่มือและระเบียบปฏิบัติงานในการดำเนินงานทุกด้านให้ชัดเจน และมีฝ่ายตรวจสอบเป็นหน่วยงานอิสระที่จะตรวจสอบการปฏิบัติงานของสาขาและส่วนงานในสำนักงานใหญ่ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและกฎระเบียบของธนาคาร

การบริหารจัดการองค์กรที่ดีของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2549)

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารพัฒนาประเทศมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานสนองตอบ

แนวนโยบายของรัฐบาลในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงาน ธนาคารจึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงาน ธ.ก.ส. ให้เป็นไปตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติโดยจัดทำแผนป้องกัน ปราบปรามการทุจริตภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี พร้อมกับบรรจุให้พนักงานทุกคน ทุกส่วนงาน ได้ตระหนักและยึดหลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของ ธ.ก.ส. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดีของ ธ.ก.ส.

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) ได้แก่ การออกกฎระเบียบ กติกา ข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม มีการแบ่งการใช้อำนาจอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย (ผู้ให้บริการ ผู้ถือหุ้น พนักงานผู้ปฏิบัติงาน) และสังคมทั่วไป ทุกฝ่ายยอมรับและพร้อมใจปฏิบัติตาม โดยถือการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้กฎกติกาเหล่านั้นมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Virtue) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริมพนักงานให้ยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริต

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กรปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสดังตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมทั่วไปเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมทั่วไปมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานขององค์กรได้ตามความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ รวมทั้งการให้ข้อมูลให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงานเป็นต้น

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่องานต่อสังคม การใส่ใจต่อปัญหาขององค์กรและผู้รับบริการ การกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า (Value of Money) ได้แก่ การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยบรรจุให้องค์กรมีความประหยัดใช้

ของอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับกิจการในประเภทเดียวกันได้ ตลอดจนส่งเสริมให้รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้มั่นคงสมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพวรรณ พุติตระกูล (2544) ศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินจากการศึกษาสรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินมีความคล้ายคลึงกันในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO แต่มีความแตกต่างของปัจจัยย่อยขององค์ประกอบ คือธนาคารไม่มีวิธีการที่ชัดเจนในการสร้างบรรยากาศในการควบคุม หรือมาตรการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุม ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีของสำนักงานสาขาและความซับซ้อนของกิจกรรมและระบบงานที่เกี่ยวข้อง และธนาคารไม่มีการกำหนดวิธีการในการประเมินผลกิจกรรมการควบคุม ไม่มีความแตกต่างยกเว้นธนาคารยังไม่มีการนำเอาเครื่องมือในการประเมินผลสมัยใหม่มาใช้ทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ธนาคารมีการนำเอาระบบเครือข่ายสื่อสารภายในองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดระบบการสื่อสารทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งจากล่างสู่บนและจากบนลงล่าง ซึ่งพนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารได้โดยตรง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่รับเรื่องราวเกี่ยวกับพฤติกรรมไม่สุจริตโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และในส่วนของ การติดตามประเมินผล พบว่าแนวทางปฏิบัติของธนาคารมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ COSO แต่วิธีปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละครั้งมีผลกระทบกับการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน

จุมภฏ ระเบียบโลก (2547) ได้เขียนบทความในสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยเรื่อง COSO กับงานตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ สรุปได้ว่าเหตุผลที่หน่วยงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจต้องให้ความสนใจกับกรอบการควบคุมภายในของ COSO เพราะ การจัดทำรายงานตามกรอบของ COSO จะช่วยให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมที่มองเห็น (Hard Control) และการควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Control) เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้มีการกำกับดูแลที่ดี การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายในไปสู่แนวทาง COSO ที่ควรคำนึงถึง คือ ความพร้อมทางด้านบุคลากร เช่น ความเข้าใจของผู้ตรวจสอบภายใน การเตรียมเพื่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ตรวจสอบให้สามารถประเมินการควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Controls) ในระดับองค์กร และระดับกิจกรรม

เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อค้นหาความเสี่ยงในเรื่องของการควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Controls) คือ วิธีการควบคุมภายในโดยการประเมินตนเอง (Control Self Assessment - CSA) ซึ่งสามารถช่วยลดเวลาในการค้นหาความเสี่ยงและประเมินระบบการควบคุมภายใน ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าใจข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องรวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ชวลิตกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548) ศึกษาเรื่องระบบการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จากการศึกษาสรุปได้ว่าด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมหาวิทยาลัย มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่สนับสนุนการดำเนินงานควบคุมภายใน มีการประเมินการตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการแต่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจและตระหนักถึงจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้านการประเมินความเสี่ยงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงของบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ด้านกิจกรรมการควบคุม มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานโดยผู้บริหารทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวัดผลแต่ยังไม่มีการนำผลการปฏิบัติจริงไปเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ให้ความสำคัญทั้งด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการพัฒนาระบบงาน แต่การประมวลผลข้อมูลและให้สารสนเทศในบางเรื่องยังไม่ทันกาลซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยได้ติดตามและตรวจสอบตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติกับค่าใช้จ่ายและเอกสารทางการเงิน จัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอแก่อธิบดีทุกปี ยกเว้นในปี 2547 เนื่องจากอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและสถานภาพของมหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาได้ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการพัฒนาคู่มือ แนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในและการให้ความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการดำเนินงานในด้านการควบคุมภายในแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพัฒนาและเสริมแรงให้ระบบควบคุมภายในมีคุณภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น